

A orientação para o mercado nas pequenas e médias instituições de ensino superior privadas

The market orientation in small and medium higher education institutions

Diogo Martins Gonçalves Morais¹

Maria do Carmo Romeiro²

Júlio Francisco Blumetti Facó³

Ricardo Gaspar⁴

Claudia Polimeno⁵

Resumo

O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a medição da Orientação para o Mercado (OM) no ambiente das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura para a identificação dos indicadores utilizados na operacionalização da OM, de onde emergiu a proposta de uma escala de mensuração da OM, que foi validada por meio de um processo que envolveu o uso do coeficiente de validade de conteúdo em uma avaliação de juízes, pré-teste e análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo. Todos os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória, o que proporcionou adequações e por fim, a validação da escala, que se tornou um modelo de mensuração da Orientação para o Mercado, consolidada como um construto unidimensional ($\alpha = 0,81$), operacionalizada por quatro variáveis, que são apresentadas neste artigo.

Palavras-chave: orientação para o mercado. instituições de ensino de pequeno e médio porte. coeficiente de validade de conteúdo. análise fatorial exploratória.

Abstract

The present study aims to propose and validate a concept of scale for measuring the Market Orientation in small and medium private Higher Education Institutions, from the perspective of organizational models discussions. It is an empirical research with a descriptive-quantitative approach, initiated from a literature review to identify the indicator used on the operationalization of Market Orientation. Thus emerged the proposal of a scale to measure the Market Orientation, which was validated through a process involving specialists' reviews, using the coefficient of content validity, pretest survey, and statistical analysis of internal consistency and discriminant validity, field research to a sample of 161 private directors PMIES the State of São Paulo. All data were subjected to exploratory factor analysis, providing adjustments, and finally, the validity of the scale, which became a model for measuring the Market Orientation, consolidated as a one-dimensional construct ($\alpha = 0.81$). It was implemented for four variables, which are presented in this article.

Keywords: Market Orientation. Small and medium Higher Education Institutions. Management of Higher Education Institutions. Coefficient of Content Validity. Exploratory factor analysis.

¹ Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Mestre em Biofísica Molecular pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e graduação em Matemática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Professor na Faculdade de Tecnologia Termomecânica - Fundação Salvador Arena. diogomgm@gmail.com

² Doutora e mestre em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor da graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pró-reitora de pós-graduação e pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. mromeiro@uscs.edu.br

³ Doutor em Administração de Empresas com ênfase em Inovação em Cadeia de Suprimentos e Operações pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor associado na UFABC (Universidade Federal do ABC). julio.faco@ufabc.edu.br

⁴ Doutor em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal do ABC. ricardo.gaspar@ufabc.edu.br

⁵ Aluna de mestrado da Pós-graduação em Engenharia e Gestão da Inovação. julio.faco@ufabc.edu.br

Artigo recebido em: 06 de fevereiro de 2020. Artigo aceito em 30 de novembro de 2020.

Introdução

O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a mensuração da Orientação para o Mercado (OM) das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte (PMIES), sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, a partir da literatura e da prática efetiva de dirigentes de organizações de ensino, que foram investigadas na pesquisa.

A busca pela operacionalização da Orientação para o Mercado no ambiente das PMIES se justifica por se tratar de uma variável estratégica de influência sobre o desempenho das organizações, amplamente discutido nos estudos organizacionais, que são apresentados no referencial teórico desse estudo.

Os resultados da pesquisa contribuíram para a consolidação de um instrumento de medida da Orientação para o Mercado adequado para as PMIES privadas sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, além de se apresentar, enquanto processo de pesquisa, como um caminho eficaz para a validação de escalas de mensuração.

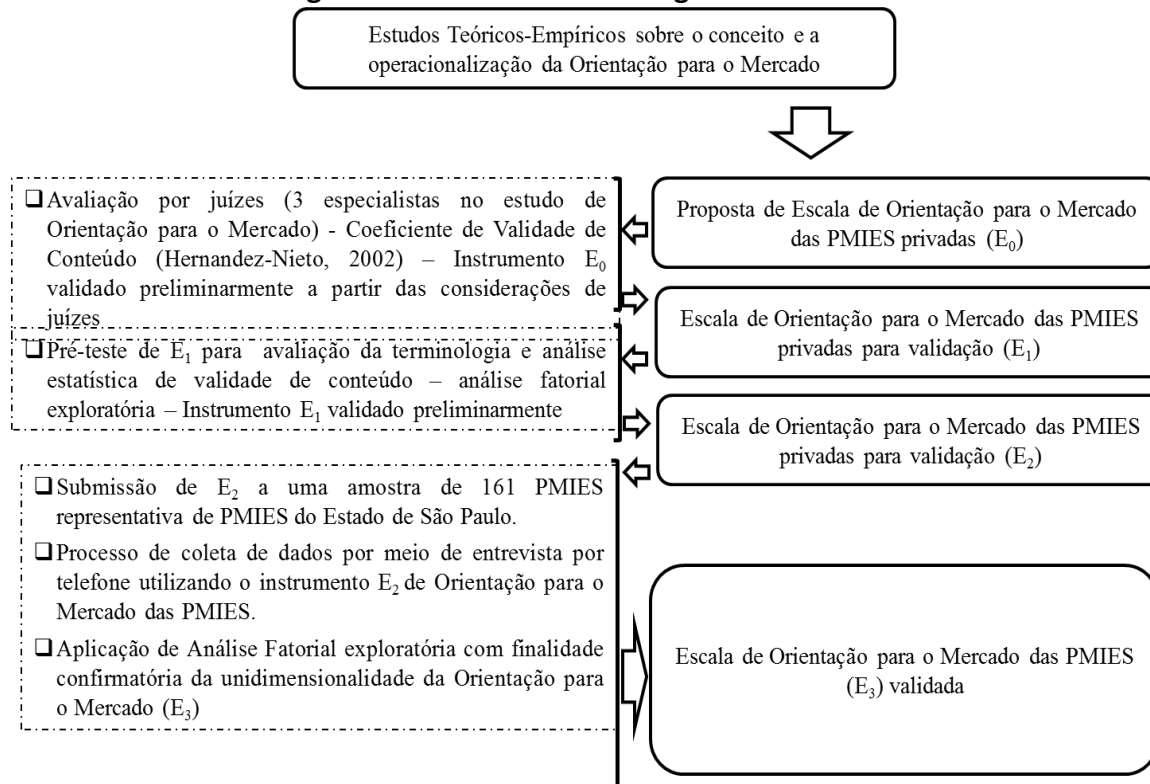
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, realizou-se uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura, para a identificação das dimensões e indicadores utilizados na operacionalização da Orientação para o Mercado (OM).

Os resultados da revisão da literatura subsidiaram a proposta de um conjunto de dimensões e indicadores para a operacionalização da OM das PMIES privadas, que passou para a fase de análise de conteúdo por meio da avaliação de especialistas, por meio do coeficiente de validade de conteúdo, e pré-teste com amostra piloto.

Por fim, realizou-se uma análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo, cujos dados foram tratados e analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória com finalidade confirmatória. A Figura 1 apresenta uma síntese de todas as etapas percorridas.

Figura 1 – Desenho metodológico do estudo



Fonte: elaboração própria

Na revisão da literatura, buscou-se as pesquisas teóricas e empíricas que investigavam os indicadores de mensuração da OM no âmbito organizacional. As bases de dados consultadas foram Web of Science (ISI), que dá origem ao Journal Citation Report (JCR) e a Scopus, que dá origem ao indicador SC Imago Journal Rank (SJR).

A partir da identificação dos indicadores que operacionalizam a OM, realizou-se uma proposta inicial de um conjunto de dimensões e indicadores pertinentes para a operacionalização da OM no ambiente das PMIES privadas, que passou pela avaliação de três especialistas com o uso do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC).

Segundo Hair *et al.* (2009), a validade de conteúdo de um conjunto de indicadores pode ser aferida subjetivamente por meio de julgamento de especialistas, realização de pré-testes com múltiplas amostras e outros meios que permitam avaliar a correspondência entre os itens do questionário e o conceito de interesse.

De acordo com Hernandez-Nieto (2002), o julgamento de especialistas permite a avaliação de conteúdo, e pode ser realizado por meio do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), calculado a partir de uma nota de 1 a 5, atribuída por um número recomendado de 3 a 5 especialistas à cada item do conjunto de indicadores avaliado, de

acordo com os aspectos: Clareza de Linguagem e Pertinência Prática. Os especialistas envolvidos neste estudo foram denominados juízes.

O CVC é medido para cada item do questionário pela razão entre a média de pontos atribuída pelos juízes ao item, e a pontuação máxima prevista, que neste caso foram 5 pontos. Foram considerados adequados todos os itens do questionário que obtiverem CVC igual ou superior a 0,80 (HERNANDEZ-NIETO, 2002).

Após adaptações realizadas no conjunto de indicadores proposto, realizou-se uma pesquisa de campo junto à uma amostra probabilística constituída por diretores de 161 PMIES privadas do estado de São Paulo, que culminou na análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória dos dados.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas por telefone com o diretor de cada uma das PMIES constituintes da amostra, sendo substituído pelo vice-diretor, ou assistente de direção, coordenador de curso ou gestor de curso, indicado pelo mesmo em alguns casos.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 03/11/2015 e 14/12/2015 por uma equipe constituída por duas entrevistadoras, além do próprio autor.

A população alvo da pesquisa de campo foi formada pelos diretores das pequenas e médias instituições de ensino superior (PMIES), que segundo a ABMES (2014), são as IES com até 3000 alunos.

Além da delimitação do público alvo da pesquisa pelo tamanho das IES, foram consideradas somente as IES classificadas como faculdades, quanto à sua organização acadêmica, privadas, no que se refere à categoria administrativa, e localizadas no estado de São Paulo.

A escolha pelas faculdades privadas de pequeno e médio porte se justificou por se tratar da parcela mais representativa do ensino superior brasileiro (BRASIL, 2013), e por ser o modelo de organização que mais se aproxima uma empresa ofertante de serviços, dos quais existem estudos organizacionais que já abordaram o desempenho em seus aspectos conceituais e relacionais.

A escolha pelo estado de São Paulo se justifica por se tratar do estado brasileiro com o maior número de alunos matriculados no ensino superior (BRASIL, 2013).

O número de faculdades privadas no estado de São Paulo, segundo os dados do Censo do Ensino Superior, realizado pelo INEP, em 2013, é de 341 IES, sendo que 282

são consideradas PMIES, ou seja, possuem até 3000 alunos. Como 11 destas PMIES estão sem o IGC, o público alvo desta pesquisa passou a ser 271 PMIES.

No cálculo do tamanho amostral foram utilizados os procedimentos teóricos da amostragem casual simples para proporção a partir de uma população finita, dada pela equação abaixo:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 p(1-p)}$$

Onde n representa o tamanho da amostra, N representa o tamanho da população, p representa a proporção estimada da variável de interesse em um teste piloto ou assumida como 0,50, que maximiza o tamanho da amostra, z o nível de confiança e ε o erro de estimativa máximo admitido (NEDER, 2008).

Desta forma, ao considerar a proporção de 50% para a variável principal da pesquisa, por fornecer a amostra máxima necessária; uma margem de erro de 5% e nível de confiança de 95,5%, a amostra necessária para este estudo equivale a 159 PMIES.

As 159 PMIES da amostra foram selecionadas por amostragem sistemática, seguindo os procedimentos descritos por Neder (2008), a partir de uma listagem contendo as 271 PMIES que compõe o público alvo, disponibilizada pelo Ministério da Educação. A listagem foi ordenada de acordo com os valores do IGC das PMIES privadas, de forma decrescente, sendo que a PMIES com maior IGC do estado de São Paulo foi considerada a número 1 e a PMIES com menor IGC foi considerada a número 271.

Para definir cada PMIES constituinte da amostra, considerou-se um intervalo de amostragem $k=N/n$, dado por 1,704, e a partir daí sorteou-se um número para representar o início casual (ic) entre 1000 e 1704, que posteriormente foi dividido por mil. Como o número sorteado foi 1132, o ic equivaleu a 1,132 e foi aproximado para 1. Esse número representou a escolha da PMIES número 1 da listagem ordenada.

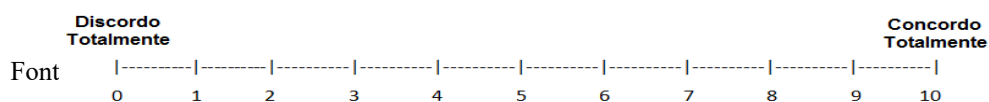
Para obter o próximo número do sistema, e consequentemente a próxima PMIES a ser escolhida, somou-se o ic, que vale 1,132, com k, que vale 1,704, obtendo 2,836, que foi aproximado para 2. Da mesma maneira, o próximo número foi dado pela soma de 2,836 com k, que vale 1,704, obtendo 4,54, que foi aproximado para 4, e assim sucessivamente, de tal forma que foram escolhidas as PMIES de número 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9,..., 270, totalizando as 159 PMIES da amostra.

O instrumento de pesquisa foi construído levando em consideração os estudos sobre o desempenho no ambiente das IES, onde a abordagem teórica do conceito se deu

de maneira racional e perceptual, além dos estudos que evidenciaram os fatores de influência sobre o desempenho organizacional em contextos diversos, onde havia o predomínio de escalas Likert, ambos registrados no referencial teórico desta tese.

Desta forma, foram utilizadas escalas de medida em um sistema de 0 a 10, seguindo as recomendações de Hair et al. (2009), que destaca que quanto mais pontos forem utilizados em uma escala, mais precisão o pesquisador terá da intensidade da opinião do respondente, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Escala de mensuração dos itens investigados



Antes do início das entrevistas, que ocorreram por meio do telefone, foram enviadas cartas de apresentação para cada um dos diretores das PMIES, onde foi apresentado o autor da pesquisa, assim como os objetivos da pesquisa.

Posteriormente ao envio do e-mail, foi realizado um primeiro contato por telefone, para o agendamento das entrevistas.

Como a proposta de indicadores para a OM das PMIES foi adaptada pelo autor a partir da literatura, fez-se necessário o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE) das variáveis que operacionalizam a OM para a avaliação de sua consistência interna, utilizando o índice alfa de Cronbach (α).

A AFE foi utilizada por se tratar de uma técnica de uso intermediário nas pesquisas, com o objetivo de redução dos dados e simplificação estrutural (GARSON, 2014).

Sobre as premissas subjacentes ao uso da AFE, foram consideradas as orientações de Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (2005); Hair et al.(2009) e Garson (2014), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Premissas subjacentes	Considerações a serem utilizadas nesta pesquisa
Tamanho da amostra STEVENS (1996); TABACHNIK E FIDELL (2005); HAIR et al.(2009) e GARSON (2014)	5 a 20 casos por variável do maior construto STEVENS (1996)
Multicolinearidade STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR et al.(2009); GARSON (2014)	MSA (<i>Measure of Sampling Adequacy</i>) > 0,5 TABACHNIK e FIDELL (2005); GARSON (2014)
	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) > 0,5 TABACHNIK e FIDELL (2005); GARSON (2014)
Normalidade multivariada STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR et al.(2009); GARSON (2014)	Condição para os testes de significância HAIR et al.(2009); GARSON (2014)

Fonte: elaboração própria

Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.11, n. 1, pp. 3014 - 3039, Janeiro/Junho 2020.

ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br

Para a verificação da aplicabilidade da AFE nesse conjunto de dados foram realizados o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a medida de adequação da amostra (MSA) e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlações é uma matriz identidade. O *software* estatístico utilizado nessas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

Entre os métodos de rotação da matriz fatorial, optou-se pelo método Varimax, uma vez que produz a melhor solução em situações de exploração de dimensões para um conjunto de variáveis inicialmente selecionadas (HAIR *et al.*, 2009).

Como o objetivo da AFE neste estudo foi confirmar os fatores que foram obtidos a partir do referencial teórico, e adaptados para o contexto específico das PMIES privadas, o método de extração utilizado foi o método de análise dos componentes principais, onde foi fixado o número de fatores, que no caso foi de um (1) fator para cada construto, quando este era unidimensional, ou um (1) fator para cada dimensão do construto, quando foi o caso.

Na análise das comunicações, que é a medida de quanto da variância da variável é explicada pelos fatores derivados pela AFE, optou-se pela exclusão das variáveis com comunicações abaixo de 0,50 (HAIR *et al.*, 2009).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio da revisão da literatura que aborda os fatores de influência sobre o desempenho organizacional, pode-se observar que a orientação para o mercado (OM) é considerada um importante fator de influência sobre o desempenho.

A orientação para o mercado foi operacionalizada por Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) como um construto multidimensional que influencia o desempenho organizacional em estudos realizados nos mais variados contextos.

A visão de orientação para o mercado utilizada nesses estudos está relacionada à capacidade da empresa em criar, disseminar e utilizar inteligência de mercado em suas decisões, transbordando tais informações dos departamentos de marketing para toda a empresa.

Os autores se referem à inteligência de mercado como um conjunto de informações sobre as necessidades e preferências dos consumidores, assim como os fatores que influenciam tal comportamento.

Na busca em responder por que algumas organizações seriam mais orientadas

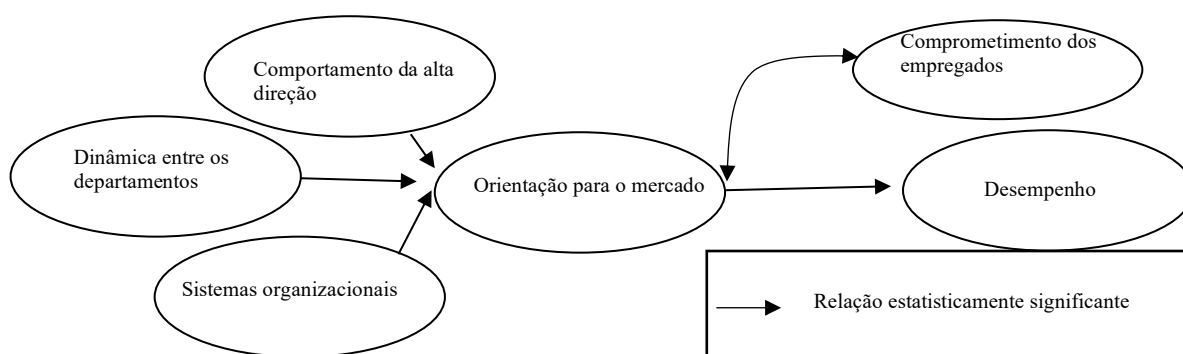
para o mercado do que outras, Jaworski e Kohli (1993) propuseram e testaram um modelo, em que usavam como hipótese que a orientação para o mercado influenciava o desempenho organizacional e o comprometimento dos funcionários, mas, por outro lado, era influenciado pelo comportamento da alta direção, da dinâmica dos departamentos da empresa, e dos sistemas organizacionais, como a centralização, a formalização e o sistema de recompensas da empresa.

A orientação para o mercado foi então medida por meio de uma escala criada pelos autores, que foi denominada Markor (Market Orientation), de forma que o construto foi constituído por três dimensões, sendo a primeira denominada “inteligência de mercado”, que foi operacionalizada por seis variáveis. A segunda dimensão foi denominada “disseminação da inteligência de mercado”, que foi operacionalizada por cinco variáveis, e por fim, a terceira dimensão, denominada “resposta à inteligência de mercado”, que foi operacionalizada por nove variáveis.

O estudo de Jaworski e Kohli (1993) demonstrou que, quanto mais alta a orientação para o mercado, maior será o desempenho da organização. Foi verificado também que a orientação para o mercado promove o sentimento de pertencimento aos empregados, de tal maneira que também se mostrou forte a correlação entre a orientação para o mercado e o comprometimento dos empregados.

Além disso, identificaram que a ênfase dada pela alta administração ao mercado, a descentralização na dinâmica entre os departamentos e um sistema de recompensas baseado nos resultados do mercado incentivam a orientação para o mercado na organização. A Figura 3 ilustra as relações validadas.

Figura 3 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional



Fonte: adaptado de Jaworski e Kohli (1993).

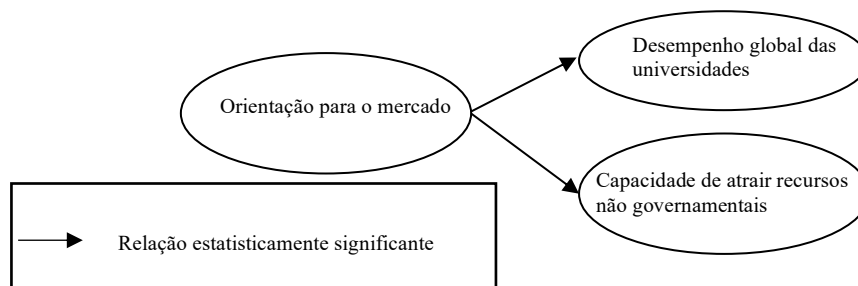
A escala Markor, de autoria de Jaworski e Kohli (1993), também foi utilizada em estudos que buscavam entender a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de instituições de ensino superior. Este é o caso do estudo realizado nas universidades australianas e da Nova Zelândia, por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), e em instituições de ensino superior brasileiras, por Faleiro (2001), que verificou a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação junto a cursos de administração filiados à Associação Nacional de Graduação em Administração (Angrad), além de Antoni (2004), que estudou a relação entre orientação para o mercado e o desempenho dos cursos de administração da região sul do Brasil.

O estudo de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) teve como amostra, oitenta e quatro departamentos em universidades da Austrália e Nova Zelândia, de diversos cursos diferentes. O estudo verificou o quanto a orientação para o mercado influencia o desempenho dessas universidades, adotando como medida de desempenho, o desempenho global das universidades e sua capacidade de atrair recursos não governamentais nos últimos anos.

Como a escala Markor foi desenvolvida para uma empresa de forma geral, Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) adaptaram a escala para o ambiente das instituições de ensino superior. Além disso, os autores incluíram os alunos e seus potenciais empregadores no seu estudo, o que acrescentou cinco variáveis a Markor.

Desta forma, a escala adaptada passou a apresentar vinte e cinco variáveis, oito relativas à geração da inteligência de mercado, sete relativas à disseminação da inteligência de mercado e dez relativas à capacidade de resposta à inteligência gerada. Os itens foram avaliados por uma escala Likert com sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A Figura 4 ilustra as relações validadas.

Figura 4 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional, no ambiente das universidades



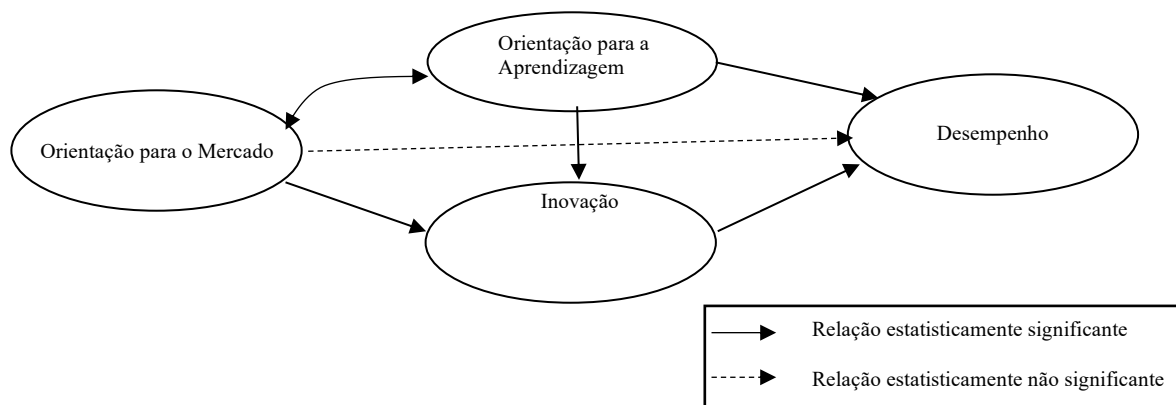
Fonte: adaptado de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996).

Os resultados da pesquisa, segundo Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), demonstram a existência de uma forte ligação entre orientação para o mercado e o desempenho nas universidades.

Outro estudo que fez uso da escala Markor na investigação dos fatores de influência sobre o desempenho das instituições de ensino superior foi desenvolvido por Faleiro (2001), por meio da replicação de um modelo já discutido por Baker e Sinkula (1999) em um contexto que envia empresas de portes distintos, de setores industriais e não industriais, no ambiente das instituições de ensino superior, que ofereciam cursos de administração filiados à Angrad.

Nos estudos de Baker e Sinkula (1999), se constatou que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem influenciam um terceiro construto, que é a inovação, que por fim, influenciava o desempenho organizacional. Além disso, não foi encontrada uma relação direta entre orientação para o mercado e desempenho, ao contrário da orientação para a aprendizagem. A Figura 5 ilustra as relações significantes do estudo.

Figura 5 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para Aprendizagem, Orientação para o Mercado, Inovação e o Desempenho Organizacional.



Fonte: adaptado de Baker e Sinkula (1999).

Desta mesma forma, foi conduzido o estudo de Faleiro (2001), que testou o modelo de Baker e Sinkula no ambiente das instituições de ensino, sem mencionar o construto desempenho.

Com o uso da escala de Markor adaptada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) para o ambiente das instituições de ensino, além das escalas de Baker e Sinkula (1999) para a medição da orientação para aprendizagem e inovação, adaptadas para o mesmo contexto educacional, Faleiro (2001) verificou as relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

Faleiro (2001) concluiu que a relação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem é forte e positiva, atestando que as duas orientações podem ser estratégicas para as instituições de ensino superior.

Concluiu ainda que a relação entre a orientação para o mercado e a inovação é moderada e positiva, e a relação entre a orientação para a aprendizagem e a inovação é fraca e positiva.

Na mesma direção, o estudo de Antoni (2004) buscou verificar se há relação entre orientação para o mercado e o desempenho em cursos de bacharelado em administração. No desenho de seu modelo, utilizou o construto orientação para o mercado, proposto por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), que é uma adaptação da escala Markor para o ambiente das instituições de ensino superior, e considerou o desempenho de cada curso como a nota no provão do curso avaliado.

Antoni (2004) identificou em que medida os cursos de administração possuem uma orientação para o mercado, porém não constatou relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, que foi considerado um construto unidimensional, relacionado ao desempenho dos estudantes, o que difere a análise dos demais estudos, que consideram o desempenho organizacional como um construto multidimensional.

Ao considerar os estudos que trataram a Orientação para o Mercado, é possível observar que tal fator influencia o desempenho das organizações, e se inter-relaciona com outros fatores, tais como a orientação para a aprendizagem e o sucesso das inovações. O Quadro 2 apresenta as dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização do fator.

Quadro 2 - Síntese dos estudos que relacionam a Orientação para o Mercado ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993; CARUANA; RAMASESHAN E EWING, 1996; BAKER; SINKULA, 1999; FALEIRO, 2001; ANTONI, 2004.	Escala denominada Markor Inteligência de mercado (6); Disseminação da inteligência de mercado (5); Resposta à inteligência de mercado (9).	Conclui-se que há inter-relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, as inovações. Conclui-se também que a orientação para o mercado influencia o desempenho organizacional. O estudo de Antoni (2004) não validou a relação entre orientação para o mercado e Desempenho.
NARVER; SLATER, 1990; REIS NETO <i>et al.</i> , 2013.	Orientação para a concorrência (5); Orientação para o consumidor (2); Coordenação interfunções (2).	Conclui-se que a orientação para o mercado influencia o desempenho organizacional.
DESHPANDE; FARLEY, 1998; NARVER; SLATER e MACLACHLAN, 2004; FERNANDES; SANTOS, 2008.	Unidimensional com (10) variáveis.	Conclui-se que a orientação para o mercado influencia o sucesso das inovações e o desempenho organizacional.

Fonte: resultados da pesquisa.

Com base nas variáveis utilizadas nos estudos que buscavam as relações entre a OM com o desempenho organizacional, o presente estudo elaborou uma proposta de indicadores para a operacionalização da OM das Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras (PMIES), submeteu-se tais indicadores à avaliação de juízes, pré-teste, e finalmente a análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória, junto a uma amostra de 161 diretores de PMIES privadas pertencentes ao estado de São Paulo. Os resultados estão registrados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados relacionados à validação da proposta de escala para o ambiente das PMIES privadas.

4.1 Proposta de indicadores para a operacionalização da Orientação para o Mercado das PMIES

A partir da escala de mensuração da OM de Fernandes e Santos (2008), que foi

uma adaptação da escala de Narver, Slater e MacLachlan (2004), e Deshpande e Farley (1998), realizou-se uma proposta de escala de mensuração da OM para as instituições de ensino superior privadas de pequeno e médio porte brasileiras. O Quadro 3 apresenta a proposta inicial de escala, com os indicadores de cada uma das variáveis mencionadas.

Quadro 3 – Proposta inicial de escala para a medição da OM das PMIES privadas

Questão	Indicadores
Questão 1	Nesta instituição de ensino, nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação para servir as necessidades dos estudantes.
Questão 2	Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.
Questão 3	Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.
Questão 4	Nós comunicamos livremente informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com os estudantes.
Questão 5	Somos mais orientados para os estudantes do que nossos concorrentes.
Questão 6	Eu acredito que a faculdade privada existe para servir o estudante.
Questão 7	Dados sobre satisfação dos estudantes são disseminados para os diferentes setores e departamentos da IES
Questão 8	Esta IES continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.
Questão 9	Buscamos oportunidades em áreas em que os estudantes têm dificuldade em expressar suas necessidades.
Questão 10	A direção administrativa continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.

Fonte: elaboração própria

A partir da proposta inicial de escala para a medição da OM das PMIES, foi realizada a avaliação das 10 assertivas pelos especialistas, denominados juízes, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, que serão apresentadas a seguir.

4.2 Avaliação dos juízes

O fator de influência Orientação para o Mercado contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para oito itens de um total de dez, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 1 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 1 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação para o Mercado

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 2	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	5	3	4,3	0,87	adequado
Questão 4	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 5	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 6	5	4	3	4,0	0,80	adequado
Questão 7	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 8	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 9	2	5	2	3,0	0,60	não adequado
Questão 10	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Orientação para o Mercado, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para oito itens de um total de dez. A Tabela 2 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 2 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação para o Mercado

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 2	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	5	3	4,3	0,87	adequado
Questão 4	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 5	5	3	5	4,3	0,87	adequado
Questão 6	5	3	3	3,7	0,73	não adequado
Questão 7	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 8	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 9	5	4	2	3,7	0,73	não adequado
Questão 10	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem, pertinência prática e adequação às dimensões, os juízes propuseram a exclusão da

questão 9, além de modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas. Desta forma, a proposta de escala passou a ter 9 questões, ao invés de 10 questões, que são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Proposta de escala atualizada pela Avaliação de juízes para a medição da OE das PMIES privadas

Questão	Indicadores
Questão 1	Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes.
Questão 2	Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.
Questão 3	Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.
Questão 4	Nós comunicamos livremente na instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes.
Questão 5	Nesta instituição de ensino somos mais orientados a atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que em outras IES.
Questão 6	Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.
Questão 7	As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da IES.
Questão 8	Esta IES continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.
Questão 9	O corpo diretivo da IES continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.

Fonte: elaboração própria

Após ajustes realizados no questionário por sugestão dos juízes, foi realizado o pré-teste da pesquisa de campo, que será apresentado a seguir.

4.3 Pré-teste

O pré-teste com a proposta de escala de medição da OM das PMIES privadas foi realizado por meio de entrevistas pessoais e por telefone, junto à uma amostra constituída por 4 diretores e 20 coordenadores, oriundos de sete IES diferentes, com tempo médio no cargo na IES de cinco anos para os diretores e quatro anos para os coordenadores.

Cada entrevista durou em torno de vinte minutos e foi realizada após contato estabelecido pelo autor da tese com o respondente, sendo que dezoito ocorreram no local de trabalho do coordenador e diretor, e seis ocorreram por telefone.

Na primeira entrevista por telefone, houve dificuldade do entrevistado entender a

expressão “IES”, usado para determinar uma instituição de ensino superior. Por esta razão, todas as expressões que se utilizavam de IES foram substituídas por instituição de ensino superior ou apenas por instituição, quando pertinente.

A Orientação para o Mercado é um construto unidimensional operacionalizado por nove variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaliu a 0,813 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaliu a 61,67%, o que significa que o fator explica 61,67% do total da variância do conjunto de variáveis.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente”, com comunalidade equivalente a 0,22.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,81 para 0,88 (ainda considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as oito variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 61,67% para 67%.

Além disso, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,93. Registra-se, também, que após a exclusão da variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. Esses resultados foram registrados na Tabela 3, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 3 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado no pré-teste

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de	0,88	0,67	mantida	0,82	0,93 (excelente)

comprometimento para servir as necessidades dos estudantes.					
Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.	0,55	0,22	excluída	---	
Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.	0,83	0,71	mantida	0,85	
Nós comunicamos livremente na instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes.	0,74	0,52	mantida	0,70	
Nesta instituição de ensino somos mais orientados a atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que em outras IES.	0,82	0,79	mantida	0,89	
Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.	0,66	0,52	mantida	0,73	
As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da IES.	0,84	0,58	mantida	0,77	
Esta instituição continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	0,92	0,76	mantida	0,87	
O corpo diretivo desta instituição continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.	0,93	0,79	mantida	0,90	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a unidimensionalidade do construto Orientação para o Mercado, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desse artigo.

4.4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas por telefone com o diretor de cada uma das PMIES constituintes da amostra, sendo substituído pelo vice-diretor, ou assistente de direção, coordenador de curso ou gestor de curso, indicado pelo mesmo em alguns casos.

4.4.1 Perfil dos respondentes

A amostra evidenciou uma participação de 65,8% de pós-graduados em programas de pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado e doutorado). Observa-se que dos oito respondentes com pós-doutorado, seis exerciam o cargo de diretor. A Tabela 5 apresenta os dados relativos à escolaridade da amostra.

Tabela 5 – Escolaridade

Cargo	Grad		Esp.		Me		Dr.		PDr		Total	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Diretor	4	80	17	40,5	43	58,9	21	63,6	6	75,0	91	56,5
Vice-diretor	0	0	1	2,4	1	1,4	0	0,0	0	0,0	2	1,2
Assistente de direção	0	0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,6
Coordenador de curso	0	0	12	28,6	29	39,7	11	33,3	2	25,0	54	33,5
Gestor Educacional	1	20	11	26,2	0	0,0	1	3,0	0	0,0	13	8,1
Total	5	3,1	42	26,1	73	45,3	33	20,5	8	5,0	161	100

Nota: Grad.: Graduação, Esp.: pós graduação *lato sensu*, Me.: mestrado, Dr.: doutorado, PDr.: pós-doutorado.

Fonte: elaboração própria

A respeito da experiência dos respondentes no cargo que exerciam no momento da pesquisa e de sua experiência em cargos de gestão, a amostra evidencia um tempo médio de 5 anos no cargo e 11 anos de experiência em cargos de gestão de IES. Como a variabilidade é muito grande ($cv = 95\%$ e $cv = 70\%$) para o tempo no cargo e tempo de experiência em gestão, apresenta-se também as medianas, dadas por 3 anos e 9 anos respectivamente. A Tabela 6 apresenta os dados relativos à experiência profissional da amostra.

Tabela 6 – Experiência profissional

Cargo	Total	Tempo no cargo na IES atual (anos)			Tempo em cargos de gestão em IES (anos)		
		<input checked="" type="checkbox"/>	med	cv	<input checked="" type="checkbox"/>	med	cv

Diretor	91	05	03	104%	11	09	65%
Vice-diretor	02	03	03	0%	19	19	30%
Assistente de direção	01	10	10	—	15	15	—
Coordenador de curso	54	05	03	93%	10	07	81%
Gestor Educacional	13	07	07	65%	10	07	85%
Total	161	05	03	95%	11	09	70%

Nota: \bar{x} : média da amostra; med: mediana; cv.: coeficiente de variação

Fonte: elaboração própria

O perfil dos respondentes da pesquisa de campo aqui apresentado, embora não seja o foco deste estudo, contribui por apresentar um retrato dos dirigentes das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa.

4.4.2 Perfil das PMIES

A amostra evidencia que 60,5% das PMIES não possuem mais do que 788 alunos matriculados na graduação. A amostra possui número de alunos médio de 772, coeficiente de variação de 83% e número de alunos mediano de 600. A Tabela 8 apresenta os dados relativos ao número de alunos das PMIES constituintes da amostra.

Tabela 8 - Número de alunos das PMIES

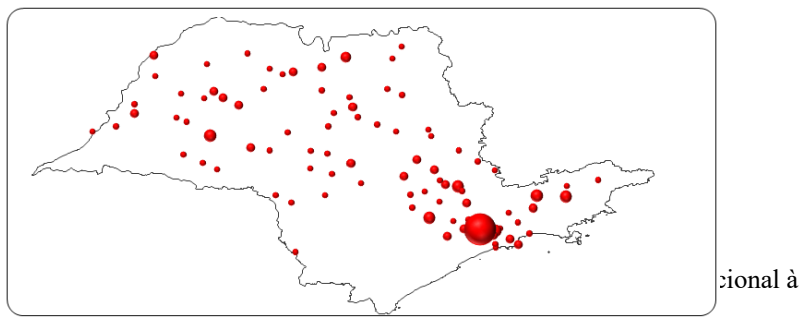
n° de alunos	n	%
50 - 296	39	24
296 - 542	36	22,5
542 - 788	22	14
788 - 1034	21	13
1034 - 1280	11	7
1280 - 1526	9	5,5
1526 - 1772	5	3
1772 - 2018	4	2,5
2018 - 2264	4	2,5
2264 - 2510	3	2
2510 - 2756	0	0
2756 - 3002	6	4
total	160	100

Fonte: elaboração própria

O mapa representado na Figura 5 ilustra a distribuição de PMIES no Estado de São Paulo, que apresenta assimetria na região sudeste do Estado. É importante destacar que tal assimetria não está relacionada ao processo de amostragem, mas sim ao perfil da distribuição das PMIES no Estado, visto que a amostra foi obtida por amostragem

sistemática, onde o sistema criado estava relacionado à ordem decrescente dos valores de IGC e não tinha nenhuma relação com a localização das PMIES.

Figura 5 - Distribuição geográfica da PMIES constituintes da amostra



Ressalta-se que o público alvo da pesquisa foram as faculdades privadas de pequeno e médio porte existentes no Estado de São Paulo. Desta forma, nas regiões com espaços vazios no mapa, podem existir faculdades de grande porte (mais de 3000 alunos), centros universitários ou universidades públicas ou privadas que não foram foco deste estudo. O Quadro 7 complementa a leitura na Figura 5 ao apresentar os municípios presentes na amostra.

Quadro 7 - Distribuição das PMIES constituintes da amostra por município

Município	n	Município	n	Município	n	Município	n	Município	n
Agudos	1	Cotia	2	Lençóis Paulista	1	Pindamonhangaba	1	São J. R. Preto	2
Andradina	1	Diadema	1	Limeira	2	Piracicaba	2	São Jose dos Campos	4
Araçatuba	2	Dracena	2	Lorena	1	Piraju	1	São Paulo	28
Araraquara	1	Garça	1	Lucélia	1	Pirajuí	1	São Roque	1
Arujá	1	Guararapes	1	Marília	2	Pirassununga	1	São Vicente	1
Assis	1	Guarujá	2	Matão	1	Porto Ferreira	1	Sertãozinho	1
Auriflama	1	Hortolândia	2	Mauá	1	Praia Grande	1	Socorro	1
Avaré	1	Ibitinga	1	Mirassol	1	Presidente Epitácio	1	Sorocaba	4
Barra Bonita	2	Ibiúna	2	Mogi Guaçu	1	Presidente Venceslau	1	Taquaritinga	2
Barretos	3	Ilha Solteira	2	Mogi Das Cruzes	1	Rancharia	1	Taubaté	4
Barueri	1	Ipauçu	1	Monte Alto	1	Ribeirão Preto	1	Tietê	1
Bauru	1	Itapeverica da Serra	1	Monte Aprazível	1	Rio Claro	2	Tupã	4
Bertioga	1	Itapira	1	Nova Odessa	1	Salto	1	Tupi Paulista	1
Birigui	2	Itápolis	1	Olímpia	2	Santo André	4	Valinhos	1
Boituva	1	Itararé	1	Osasco	2	Santos	2	Valparaíso	1

Botucatu	1	Ituverava	1	Osvaldo Cruz	1	São Bernardo do Campo	2	Votuporanga	1
Campinas	4	Jacareí	2	Paraguaçu Paulista	1	São Caetano do Sul	1	Total	161
Capivari	1	José Bonifácio	1	Pederneiras	1	São Carlos	1		
Catanduva	1	Jundiaí	2	Penápolis	2	São Joaquim da Barra	1		

Fonte: elaboração própria

O perfil das PMIES envolvidas na pesquisa de campo aqui apresentado, embora não seja o foco deste estudo, contribui por apresentar um retrato das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa.

4.5 O modelo de mensuração da OM das PMIES privadas

Após a pesquisa de campo, foi realizada nova análise fatorial exploratória com finalidade de confirmação das variáveis constituintes da Orientação para o Mercado, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.5.1 Processo de tratamento estatístico da Orientação para o Mercado

A Orientação para o Mercado é um construto unidimensional que foi medido na pesquisa de campo, operacionalizado por oito variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,76 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 38%, o que significa que o fator explica 38% do total da variância do conjunto de variáveis.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fossem excluídas as variáveis descritas por: “As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da instituição”, “Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes”, “Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes” e “O corpo diretivo desta instituição continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes” com comunalidades equivalentes a 0,08, 0,22, 0,27 e 0,31, respectivamente.

As exclusões realizadas para a melhora do modelo fatorial ocorreram de maneira sequencial e gradual, seguindo o critério do valor da comunalidade, do menor valor para o maior valor, para todas as variáveis com comunalidade abaixo de 0,50.

Por fim, o construto apresentou KMO de 0,77 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com p-value menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 38% para 64%, o que é considerado um nível adequado para a análise.

Além disso, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,81. Registra-se, também, que após a exclusão das variáveis mencionadas, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. Esses resultados foram registrados na Tabela 9, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 9 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes.	0,66	0,22	excluída	---	0,81 (muito bom)
Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.	0,74	0,27	excluída	---	
Nós comunicamos livremente na instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes.	0,78	0,42	mantida	0,74	
Nesta instituição de ensino somos mais orientados a atender as necessidades e expectativas dos estudantes do	0,75	0,53	mantida	0,79	

que em outras IES.					
Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.	0,76	0,54	mantida	0,84	
As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da IES.	0,60	0,08	excluída	---	
Esta instituição continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	0,79	0,67	mantida	0,84	
O corpo diretivo desta instituição continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.	0,82	0,31	excluída	---	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram o construto Orientação para o Mercado para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

4.5.2 Caracterização do ambiente de gestão das PMIES

A partir do modelo de mensuração consolidado, foram calculadas estatísticas descritivas sobre a OM, que permite o entendimento do ambiente de gestão das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foram resultantes de amostragem probabilística representativa de todas as PMIES do Estado de São Paulo.

Adicionalmente ao cálculo da média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada variável, foi calculada a pontuação média de cada variável, ponderada pelos *scores* fatoriais obtidos na AFE realizada para cada dimensão.

A ponderação pelos *scores* fatoriais permitiu a avaliação da pontuação das variáveis relativamente à pontuação de todo o construto. A Tabela 10 apresenta as estatísticas.

Tabela 10 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação para o Mercado no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(Questão 1) Nós comunicamos livremente na instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos	8,0	2,0	25%	1,46

estudantes.				
(Questão 2) Nesta instituição de ensino somos mais orientados a atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que em outras IES.	8,2	1,8	22%	1,41
(Questão 3) Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.	9,0	1,6	17%	1,30
(Questão 4) Esta instituição continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	8,5	1,5	18%	1,29
Orientação para o Mercado	8,4	1,8	21%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

Embora todas as variáveis tenham recebido notas altas e semelhantes, foi possível destacar a variável descrita na Questão 1, acerca da livre comunicação de informações sobre experiência relacionadas aos estudantes, como variável mais característica ($\bar{x}_p = 1,46$) da orientação ao mercado nas PMIES, seguido da Questão 2 ($\bar{x}_p = 1,41$), relacionado à prioridade dada ao atendimento das necessidades e expectativas dos estudantes.

5 CONCLUSÕES

As dez assertivas iniciais que constituíam o construto unidimensional Orientação para o Mercado passaram pela avaliação de especialistas, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, além da exclusão de uma variável.

Após adaptações sugeridas pelos juízes, o conjunto de variáveis foi submetido à um pré-teste, que culminou na confirmação de oito das nove assertivas para a caracterização do construto.

A partir daí, foi realizada a pesquisa de campo junto à uma amostra de diretores de 161 PMIES obtidas por amostragem sistemática em todo o Estado de São Paulo, o que possibilitou a validação da escala para a medição da OM das PMIES privadas, que finalmente se consolidou como construto constituído por quatro variáveis.

Na pesquisa de campo observou-se que a liberdade com que os diversos setores comunicam informações mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes, assim como a prioridade dada ao atendimento das necessidades e expectativas dos estudantes, destacaram-se como variáveis mais características da Orientação para o Mercado no ambiente das PMIES.

Por fim, é possível constatar que a validação do modelo de mensuração da OM

das PMIES privadas também contribuiu por apresentar um retrato das PMIES privadas do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa de todas as PMIES do Estado.

Não obstante, o processo de amostragem probabilística utilizado, o estudo possui limitação possuir caráter transversal no tempo, ou seja, os resultados retratam o período em que os dados primários foram coletados.

A proposta e validação da escala de mensuração da OM para o ambiente das PMIES privadas conferiu contribuição aos estudos organizacionais por ampliar as possibilidades de modelagem das práticas administrativas nas Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, visto que a OM é uma conhecida variável de influência dos resultados organizacionais em contextos diversos.

Ao combinar teoria e dados no processo de adaptação e validação da escala de mensuração da OM para o ambiente das PMIES privadas, o presente estudo se apresentou, enquanto processo de pesquisa, como uma metodologia eficaz para a validação de escalas de mensuração.

REFERÊNCIAS

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior. Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, ano 29, n. 41, 2014.

ANTONI, V. L. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil**. 2004. 213f. Tese de Doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

BAKER, W. E.; SINKULA J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 411–427, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da educação superior**. Brasília, DF: Inep, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em 10/09/2014.

CARUANA, A.; RAMASESHAN, B.; EWING, M. Market orientation and performance: a study of Australasian Universities. Curtin Business School. **Working Paper Series**, Nov., 1996.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, 1998.

FALEIRO, S. N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a

- Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.
- GARSON, G. D. **Testing of assumption from Statnotes: topics in multivariate analysis**. Disponível em <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765.statnote.html>, 2014.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERNANDEZ, M.; WATKINS, K. E. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-197, 2002.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and proactive market orientation and new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v.21, n.5, p. 334-347, 2004.
- NEDER, H.D. **Amostragem em Pesquisas socioeconômicas**. Campinas: editora Alínea, 2008.
- REIS NETO, J. F.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O Papel da Orientação Empreendedora no Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial: Evidências das Pequenas Empresas do Comércio. **REAd**. v. 74, n. 1, p. 115-138, jan/abr. 2013.
- STEVENS, J. P. **Applied multivariate for the social sciences**. 3 ed. Lawrence Erlbaum. Mahwah, NJ, 1996.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. New York: Harper Collins, 2005.